

学校编码: 10384

分类号: \_\_\_\_密级\_\_\_\_

学 号: 200215034

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 厦门金龙竞争战略研究

Competitive Strategy Analysis of Xiamen King Long

范 春 荣

指导教师姓名: 郭 霖 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 3 月

论文答辩时间: 2005 年 5 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2005 年 2 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果，本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确的方式表明，本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

## 摘 要

上世纪九十年代后期，我国国民经济步入了持续快速稳定的发展通道，高等级公路日益延伸，旅游市场火爆纷呈，城镇区域范围不断扩大，这些因素极大地促进了我国客车工业的迅速发展，客车市场呈现一片生机勃勃的景象。一时间，市场的诱人前景吸引了众多资本的争相投入，伴随而来的是市场竞争的逐渐升级，各客车制造企业都感到了生存的艰难。

曾经多年作为我国客车工业的领头羊，厦门金龙联合汽车工业有限公司（以下简称厦门金龙）现在也开始出现了后继乏力的困难景象，这或许更能揭示出市场竞争的残酷现实。面对竞争对手咄咄逼人的攻势，公司应对市场竞争战略做出何种选择，从而摆脱目前的困境，成为了厦门金龙上上下下都在艰难思索的问题。

本文试图为厦门金龙的市场竞争战略做出一个可行的抉择。文章共分五章，第一章叙述了论文写作的背景、厦门金龙的基本情况和研究的内容方法；第二章对市场竞争战略的相关理论作了简单的回顾；第三章重点分析了我国客车工业的产业竞争环境，对行业的发展形势、特点及趋势作了简单描述，并对行业主要竞争方式、竞争作用力和行业竞争的关键成功因素作了揭示；第四章是对厦门金龙内部因素的分析，包括主要竞争优势和劣势的描述对比；第五章则在前几章的基础上，结合外部机遇与挑战和内部优势与劣势，为厦门金龙的市场竞争战略做出选择，并提出实施竞争战略的具体措施。

**关键词：**厦门金龙；客车；竞争战略

## **Abstract**

Since the late 1990s, our national economy has stepped into a fast and steady developing course, bringing about the extension of highways, spread of travel markets and enlargement of towns. All these factors greatly accelerated the development of our vigorous bus industry. In a short while, this tempting market attracted a lot of investment of capitals, thus causing the upgrading of the market competition. The competition in bus market is so fierce that many manufacturing enterprises feel hard to survive.

Xiamen King-long United Automatic Industry Co. Ltd (Xiamen King-long), once the leader in our bus industry for many years, is now in a difficult situation that it has no further developing potential. This may help to reveal the fierce market competition. Facing the pressure put by the competitors, the company has to choose a most appropriate competition strategy to get away from the present situation, which is a tough problem for the whole staff.

This essay, including six chapters, attempts to make a workable choice for the market competition strategy of Xiamen King-long. Chapter One is an account of the background of the study and research content and method. Then the author reviews relevant theories of market competition strategy in Chapter Two. Chapter Three describes the basic situation of Xiamen King-long. The fourth chapter is a major part which analyzes the competition environment of China's bus industry and gives an account of the development, new features and developing trend of this industry. The following chapter, Chapter Five, is an analysis of the internal factors of Xiamen King-long, focusing on the descriptions and contrast of the company's advantages and disadvantages in the process of competition. Chapter Six, the last chapter, is a summary of the previous five chapters. It combines the external opportunities and challenges and the internal advantages and disadvantages, tries to make a choice for Xiamen King-long's market competition strategy.

**Keywords:** Xiamen King-long; bus; competition strategy

# 目 录

第一章 绪 论.....	1
第一节 研究的背景和意义.....	1
第二节 厦门金龙简介.....	3
第三节 研究的内容与方法.....	5
第二章 竞争战略相关理论.....	6
第一节 竞争战略理论.....	6
第二节 市场竞争者策略.....	8
第三章 中国客车行业基本状况.....	11
第一节 我国客车工业发展形势.....	11
第二节 中国客车工业发展趋势和特点.....	21
第三节 我国客车企业竞争方式的分析.....	28
第四节 五力模型分析.....	32
第五节 获取市场竞争优势的关键成功因素.....	42
第四章 厦门金龙内部分析.....	44
第一节 厦门金龙发展战略历史的回顾.....	44
第二节 厦门金龙内部运作系统分析.....	45
第三节 厦门金龙存在的主要问题.....	54
第四节 SWOT 分析.....	58
第五章 厦门金龙竞争战略.....	62
第一节 厦门金龙竞争战略的制订.....	62
第二节 公司竞争战略实施的具体措施.....	64
主要参考文献.....	71
附录一：厦门金龙股权结构的历次变更.....	73
附录二：厦门金龙发展大事记.....	75
附录三：厦门金龙与苏州金龙的关系.....	77
附录四：厦门金龙的主要专利.....	错误！未定义书签。
后 记.....	79

## **Content**

### **Chapter 1 Introduction**

- 1.1 Study background and significance
- 1.2 Brief introduction of Xiamen king-long
- 1.3 Research content and method

### **Chapter 2 Relevant theories of competition strategy**

- 1.1 Competition strategy theory
- 1.2 Market competitor strategy

### **Chapter 3 Basic situation of China's bus industry**

- 1.1 Development of china's bus industry
- 1.2 The developing trend and new features of china's bus industry
- 1.3 Analysis of competition mode of china's bus industry
- 1.4 Analysis of the five competitive forces
- 1.5 Key factors of winning the market competition

### **Chapter 4 Internal analysis of Xiamen King-long**

- 1.1 Historical review of Xiamen king-long's strategy
- 1.2 Analysis of the internal operational system
- 1.3 Main problems existing in Xiamen king-long
- 1.4 SWOT analysis

### **Chapter 5 Making and implementation of Xiamen king-long's competition strategy**

- 1.1 Making of Xiamen king-long's competition strategy

1.2 Measures of the implementation of competition strategy

**References**

**Appendix 1 Previous changes of the stock structures**

**Appendix 2 Xiamen king-long company's memorabilia**

**Appendix 3 Relations between Xiamen king-long and Suzhou king-long**

**Appendix 4 Main patents of Xiamen king-long**

**Postscript**

厦门大学博硕士论文摘要库



## 第一章 绪 论

### 第一节 研究的背景和意义

上个世纪 50 年代，中国正式开始建立自己的汽车工业。50 多年的风雨兼程，中国汽车工业经历了从无到有、从小到大，从起步到成长，再到全面发展的历史阶段，并取得了举世瞩目的成就，在世界汽车工业史上写下了浓重的一笔。

在中国汽车工业中，轿车、载货车、客车三分天下各取其一。其中，客车工业始于上个世纪 60 年代末，受宏观经济调控的影响，我国客车市场曾经连续多年不振，大中型客车产销更是曾连年下挫。一直到 1997 年，这一市场才开始全面回升，随着我国道路建设以及旅游事业的蓬勃发展，从 1998 年开始，我国客车工业出现了持续时间长达 5 年的快速增长。2002 年世界汽车市场一片低迷，惟独中国市场一枝独秀。特别值得一提的是，轿车、载货车、客车三大车型产销同时突破 100 万辆。强劲的走势使中国汽车在国际、国内的地位迅速提升，中国已经成为继美国和日本之后的世界第三大汽车市场。

提到中国客车工业，就不能不提到厦门金龙联合汽车工业有限公司（业内也称之为“大金龙”）。与其它客车厂不同的是，厦门金龙完全是在一穷二白的基础上独立发展壮大起来的，1988 年，以 200 万元现金和一些技术图纸起家，厦门金龙开始了自己的客车制造生涯。在最初的几年时间里，厦门金龙几乎不为大家所认识，每年的产量和销售额根本无法和亚星、宇通等大型国有客车厂相比较，有时一年也就生产几台客车。但是，在中国客车工业走出低谷的时候，厦门金龙独具慧眼，针对旅游市场的高速发展，推出了自主研发的中高档旅游客车，并受到市场的热烈追捧，这一准确的产品及市场定位，抓住了中国旅游客车的黄金发展时期，成功塑造了“金龙”这个著

名的客车品牌，成就了金龙客车的旅游客车霸主地位，并进而拓展到公交、城市客运等其它客车领域。1998年，金龙客车销售额在全国160多家客车制造企业中排名第六；1999年排名第三；从2000年到2002年，金龙客车更是连续三年排名第一。这一骄人的成长业绩至今让金龙人津津乐道，也让中国客车业感到震惊和叹服。就在金龙客车事业如日中天之际，旗下控股子公司——金龙联合汽车工业（苏州）有限公司（以下简称苏州金龙）于2003年正式脱离了母公司的控制，开始独立经营，并主打苏州金龙海格品牌。自此，金龙客车一分为二，金龙的市场地位也开始迅速滑落，2003年，金龙客车的市场排名跌至第三，落后于郑州宇通客车股份有限公司（以下简称郑州宇通）和厦门金龙旅行车有限公司（以下简称厦门金旅，业内也称之为“小金龙”），而苏州金龙则排名第四。苏州金龙的独立带来的不仅仅是市场排名的下降，更让金龙客车凭空多个强劲的对手，也让金龙客车引以为豪的资源优化配置计划完全失效。

客观的说，苏州金龙闹独立有管理层自身的缘故，但是，四大股东平均分配股权这种畸形的股权结构才是造成厦门金龙现在困境的罪魁祸首（具体股权变更情况见附录一）。2004年，厦门汽车股份有限公司（以下简称厦门汽车）和厦门国有资产投资公司（以下简称厦门国投）联手收购了其余三家股东的股权，这一举动曾让大家欢呼制肘厦门金龙发展的核心问题终于解决了，厦门金龙的未来似乎瞬间明朗了起来，但是，迄今为止，公司的经营仍然丝毫未见起色。厦门金龙的问题到底出在哪里呢？股权结构的变化如何才能成为扭转公司不利局面的动力源？

与此同时，由于目前国内生产的客车产品无论是外型还是配置，大都是属于模仿或仿制国外的产品，在核心技术方面并没有自己的东西，导致进入客车领域的门槛相对较低，而2002年中国汽车业的火爆以及客车行业相对较高的利润率吸引了各路资本的眼球，再加上国家对客车生产的审批较为宽松，

一时间，中国大地上冒出了诸多新的客车厂。自 2003 年以来，以中大、长城、三一、曙光（丹东黄海）等一批民营企业为代表的新生力量的迅速崛起，已经使客车市场的竞争提前白热化起来，而当年客车市场的实际表现也大大低于各厂家原来乐观的估计。如果说 2003 年客车市场的下滑部分是因为 SARS 引起的话，那么，2004 年，客车市场的销售依然没有多少起色，竞争依然残酷。和生产能力相比，市场容量增长仍然极为有限，于是乎，各厂家纷纷使出浑身解数，以求得最有利的市场地位，可是，客车业的繁荣似乎已经成了过眼烟云，取而代之的是激烈的较量和充满未知数的市场。

竞争的残酷表现为，一方面，市场竞争格局正发生翻天覆地的变化，竞争日趋激烈；另一方面，金龙客车内部的变故让公司的竞争优势越来越不明显，市场定位不断下滑并无力阻止。面对如此严峻的形势，金龙客车应该如何应对？如何建立和维系持续的市场竞争优势？应该采取何种市场竞争战略？中国客车市场的发展是不是将因群雄逐鹿而步入成熟期？市场竞争能否避开简单的价格战？金龙人都在进行沉重的思考，作为其中的一员，我也同样充满了疑惑和不解。借这次做毕业论文的机会，我希望能把过去所学的管理理论知识和公司的实际状况相联系，理出一个相对清晰的思路，摆脱过去那种茫然状态，也希望自己的思考对公司的未来发展有些许的借鉴意义。

## 第二节 厦门金龙简介

1988 年 12 月，东风汽车公司、华能综合产业公司（以下简称华能公司）、厦门汽车股份有限公司和香港法亚洋行联手成立了厦门金龙联合汽车工业有限公司，四个股东各占 25% 的股权，厦门金龙成为客车行业最早的中外合资企业之一<sup>①</sup>。目前，公司下辖厦门事业部（含枋湖、松柏两个厂区）和绍兴事业部两个生产基地。

---

<sup>①</sup>摘自厦门金龙内部资料，下同。

从 1997 年下半年开始，公司采取了低成本快速扩张的策略，在厦门之外，先后建立了武汉（2003 年下半年陆续迁回松柏厂区）、苏州、绍兴三个生产基地，充分利用当地资源，就地配套，就近销售，不仅使生产能力得以大幅提高，生产成本也得以降低，这样，产品能以更有竞争力的价格全面进入市场，而四地生产的单一化、系列化、专业化，也使产品品质稳步提高。（具体发展历程见附录二）

厦门金龙自公司创立起，就一直坚持产品开发和市场开拓并举的经营方针，注重吸收消化世界先进技术，培养独立自主开发产品的能力，在技术上一直与世界知名零部件品牌如德国 ZF、MAN、美国康明斯、德纳、纽威、日本尼桑、三菱、日野等保持深度合作，并联合开发了一系列适应中国道路状况的高技术含量的产品，特别是在环保产品的开发上一直保持与世界先进水平同步。

经过十几年的发展，到 2002 年，金龙客车年产量已达到 13922 台，销售额突破 40 亿元，分别占全国客车销售量和销售额的 1/7，其销售额在全国 200 多家客车企业中连续第三年保持了排名第一的位置。而 1990 年的销售量仅为 5 台、销售额仅有 126 万，在 13 年的时间里，金龙客车的销售量和销售额分别增长了 2783 倍和 3245 倍。

而“品种齐全，性能价格比高，更新换代快”的产品策略使厦门金龙跻身国内客车制造业的领先行列，目前金龙客车已形成五大系列共 200 多个品种，涵盖从 6 米至 13 米的各型客车及公交车产品，大中型客车的年产能力达 6500 台。产品销往全国除台湾的各省、大中城市，在旅游、客运、公交市场深具知名度，并外销亚洲、非洲、美洲和中东地区，市场保有量近 40000 台。2001 年，金龙客车成为首个大批量服务于北京“世界大学生运动会”、上海“亚太经合会”和南京“世界华商会”等大型国际会议的国产客车品牌，向世人证明了国产客车的技术实力。公司还在全国各省建立了近 300 个维修服务网

点，进行计算机联网，便于给用户提供最快捷、及时的服务

2003 年 2 月，金龙客车被《经济日报》冠以“国车”称号，显示了金龙客车在中国客车界的权威地位；2003 年 3 月 18 日，厦门金龙联合汽车工业有限公司被评为“2003BAAV 年度最佳客车制造商”，该奖由世界客车组织（BAAV）颁发；2004 年 9 月，厦门金龙又荣获“中国名牌产品”称号，成为首批入选中国名牌的四家客车企业之一。

### 第三节 研究的内容与方法

本篇论文将从厦门金龙的历史发展、技术发展水平及生产规模、产品定位和市场营销现状以及所面临的问题入手，结合中国客车工业发展情况、行业政策、客车市场分类、市场竞争格局及竞争态势，对厦门金龙发展的内外部影响因素进行分析，在此基础上提出厦门金龙未来发展的竞争战略，并对该战略的实施提出相应的策略方案，以保障战略目标的顺利实现。

在分析过程中，资料主要来源于公司内部、行业协会、专业网站及同行的公开信息，将综合运用战略管理、管理经济学、市场营销学等方面的理论知识，并运用五力分析模型和 SWOT 等分析工具，本着严谨认真的态度，力求得出客观、公正的研究结果。

## 第二章 竞争战略相关理论

### 第一节 竞争战略理论

现代企业战略管理理论源于 20 世纪 50 年代末，发展到今天，已经形成了许多观点。著名学者亨利·明兹伯格等在《战略历程》一书中按照对战略形成过程的不同视角，将战略理论发展历程中的各种观点归纳为 10 个战略管理学派，分别是设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派<sup>①</sup>。各个学派都对战略形成过程有着较为独特的观点，在特定的时期形成了对战略管理思想特有的影响。

由于存在各种各样的学派，对战略的定义也就多种多样，但是，就战略层次来分，战略可以分为公司战略（发展战略）和经营战略（竞争战略）。公司战略是企业通过同时在几个市场或者行业中发挥它们的资源和能力的杠杆效应来获得竞争优势的活动，是公司为了同时经营多种业务赢得竞争优势所要采取的行动；而经营战略是企业特定的市场或者行业中为获取竞争优势而采取的行为，是公司在单一业务上赢得竞争优势所要采取的行动。

作为定位学派的主要代表，迈克尔·波特对竞争战略的研究奠定了现代竞争战略理论的基础，他在竞争三步曲中提出的战略思想成为各企业制定竞争战略的主要指引之一。根据迈克尔·波特的竞争战略观点，形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系，公司环境的最关键部分就是公司投入竞争的一个或几个产业，而产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略。在产业分析中，决定一个产业内部竞争态势的

<sup>①</sup>亨利·明兹伯格，（美）布鲁斯·阿尔斯特兰德著，约瑟夫·兰佩尔，刘瑞红，徐佳宾，郭武文 译，《战略历程》，机械工业出版社，2001 年，P4—10

最主要因素是五种基本竞争作用力，即：进入威胁、替代威胁、买方侃价能力、供方侃价能力、现有竞争对手的竞争，这五种竞争作用力共同决定一个产业竞争的强度以及产业可能的利润率。但在不同产业或不同时期，五种竞争作用力发挥作用的强弱程度是不一样的，虽然如此，总是有最强的一种或几种作用力在不同形势下占据着统治地位并且从战略形成的观点来看起着关键性作用。而竞争战略可以被描述为：采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争作用力，从而为公司赢得超常的投资收益。

迈克尔·波特在《竞争战略》一书中提出，企业可以选择的基本竞争战略主要有三种：总成本领先、标歧立异和目标集聚<sup>①</sup>。后来，他又在《竞争优势》一书中提出，企业在确定了基本竞争战略后，必须思考如何在实践中创造和保持在产业中的竞争优势，即如何推行基本战略。竞争优势表现为企业为客户创造超过其成本的价值，并且有两种基本形式：成本领先和标歧立异。企业要想长时间维持优于平均水平的经营业绩，就必须具有持久性的竞争优势，因而必须具有比竞争对手更低的成本，或者在保持与竞争对手近似成本的基础上能够提供给顾客某种具有独特性的东西。而在某些情况下，企业也能同时取得成本领先和标歧立异的优势地位。

在实践操作中，企业在进行市场范围和竞争优势的选择时，将面临多种因素的制约和挑战，比如环境变量、供应商变量、行业结构变量、竞争对手变量、消费者变量等。这些因素并不是完全独立的，并且，某一行业各企业所面临的许多因素，与该行业所处的发展阶段息息相关，因此，一个企业与市场范围和竞争优势有关的决策将因行业发展阶段的不同而不同(参见表 1)。

<sup>①</sup>迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，华夏出版社，2003 年

表 1：在发展的不同阶段的战略环境

行业发展阶段	细分市场	买方需求和需要	产品多样性	获得竞争优势的能力	预测的困难	重要的战略问题
导入	无	没有确认，但在形成	无	一旦需求被确认就比较容易	非常难	1、这种产品有市场吗？ 2、对这种产品利益的需求程度如何？ 3、主流技术是什么？
成长	开始形成	确定但没有区分开来；买者开始了解产品的技术特征	有限但在增加	取决于顾客偏好差异	不确定—仍可能存在误差	4、什么样的消费者细分市场（更细致）会出现？ 5、有哪些竞争对手是可以预料的，它们的战略如何？ 6、我们怎样建立进入壁垒？
成熟	多且各异	区别化；买者对技术很精通	高（可能表现在外表特征上，如大小、风味或技术特征）	难	简单	7、什么样的消费者细分市场（细致）出现了？ 8、我们拥有用来满足这些需求的资源和技能吗？ 9、细分市场是否足够大，以保证能够盈利？ 10、产品是否有新的用途或是否存在未被挖掘的新用户？
衰退	多（也许较少）且各异	在风格上有巨大变化	先高，但随着品牌的消失而变低	非常难	简单	11、什么样的消费者需求细分市场会持续？ 12、我们有哪些能力确保我们在这些细分市场上会成功？ 13、衰退的速度有多快？

资料来源：维瑟拉·R·拉奥，乔尔·H·斯特克尔著，张武养，张永宏等译：《战略营销分析》，中国人民大学出版社，2001年，P7

## 第二节 市场竞争者策略

在战略决策中，一个公司所需要的研究和分析模式，不仅依赖于行业发展阶段，也取决于公司在该行业中所扮演的角色。通常来说，一个公司可以是行业领导者、挑战者、跟随者或拾遗补缺者<sup>①</sup>。市场领导者是拥有最大市场份额的公司，它是竞争对手有意识挑战、模仿或躲避的目标；市场挑战者通常居于第二位、第三位，或者更靠后面的位置；而市场追随者一般倾向于跟

<sup>①</sup>维瑟拉·R·拉奥，乔尔·H·斯特克尔著，张武养，张永宏等译：《战略营销分析》，中国人民大学出版社，2001年，P8



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库